



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Produktivita práce firmy Zinkovna Ostrava, a.s.

Labour productivity of Zinkovna Ostrava, a.s. company

Student: Bc. Monika Knápková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Produktivita práce firmy Zinkovna Ostrava, a.s.“ jsem zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Ostravě 15. dubna 2011

Bc. Monika Knápková

# Obsah

1. Úvod .....	6
2. Teoretické vymezení problematiky .....	8
2.1. Řízení podnikové ekonomiky .....	8
2.2. Produktivita .....	9
2.2.1. Typy produktivity .....	11
2.2.2. Obecné měření produktivity .....	11
2.3. Produktivita práce .....	12
2.3.1. Výpočty produktivity práce .....	13
2.3.2. Příklady ovlivnění vzorců produktivity z hlediska přidané hodnoty .....	15
2.3.3. Faktory ovlivňující produktivitu práce .....	15
2.3.4. Zvyšování produktivity práce .....	17
2.3.5. Obecné překážky zvyšování produktivity práce .....	18
2.3.6. Osobní ambice pracovníků z hlediska jejich produktivity práce .....	21
2.3.7. Vztah produktivity práce k řízení výkonnosti firmy .....	21
2.3.8. Spokojenost pracovníků jako nástroj působící na jejich produktivitu práce .....	24
3. Hodnocení produktivity u vybrané společnosti .....	27
3.1. Trend národní produkce žárového zinkování .....	27
3.2. Konference o žárovém zinkování .....	29
3.3. Zinkovny konsorcia Kopf Gruppe v ČR .....	30
3.4. Charakteristika vybrané společnosti - Zinkovna Ostrava, a.s. ....	31
3.5. Organizační schéma firmy Zinkovna Ostrava, a.s. ....	33
3.6. Nedávné uskutečněné investice .....	35
3.7. Výpočty produktivity práce zaměstnanců firmy Zinkovna Ostrava, a.s. ....	37
3.8. Pracovní úrazovost .....	44
4. Stanovení doporučení pro možný rozvoj společnosti .....	45
4.1. Zlepšení úrovně zaměstnaneckého rázu .....	45
4.2. Zlepšení úrovně technického rázu .....	48
5. Závěr .....	50

Seznam použité literatury .....	52
Seznam zkratek a symbolů .....	54
Seznam tabulek .....	55
Seznam grafů .....	56
 Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	 57
 Seznam příloh .....	 58
Příloha č. 1 <i>Vývoj celkové výroby pozinkovaných produktů v ČR (1997-2009)</i> <b>Chyba! Záložka není definována.</b>	

# 1. Úvod

Každá organizace, ať už výrobní či poskytující službu, se snaží udělat vždy vše pro svůj úspěšný chod a potenciální firemní rozvoj. Využívá při tom pomoci různých metod, technik, modelů a přístupů. V dnešní době je již mylné se domnívat, že by cesta k určité efektivitě výkonu větší společnosti vedla jen přes chaotické jednotlivé teorie přístupu v rámci řízení výkonnosti. Naopak důležitou roli v této oblasti hraje vhodně zvolený a dobře strukturovaný management. Většina záležitostí tak závisí na vedoucích pracovnících, či manažerech, zvláště na tom, jaké oni sami si zvolí přístupy a modely, které jim a jejich podmínkám budou nejlépe vyhovovat. Projeví se tak osobní zdatnost v schopnostech vést svoje zaměstnance, správně je motivovat a zvyšovat jejich výkonnost tak, aby vše směřovalo k růstu produktivity práce každého z nich.

Základním předpokladem úspěchu je také umění správně se rozhodnout a dotáhnout do konce finální řešení i za situace, kdy se okolnosti zkomplikují a my čelíme jistým překážkám. Lidské zdroje jsou tedy jak vidno k nezaplacení, pokud tedy máme ty správné a schopné.

Cílem každé organizace pak zůstává touha uspokojit zákazníky, jejich potřeby. Můžeme podotknout, že nejdůležitější hodnotou výroby či služby, je kvalita. Záměrné úsilí o zdokonalování kvality (a nejen ji) povede právě k růstu spokojenosti zákazníků, což by měl management přeneseně opět zohlednit v rámci zkvalitňování pracovních podmínek svých zaměstnanců. Další hodnotou, na kterou musíme brát zřetel v celkovém procesu, je čas. Konkrétně tedy mít k dispozici neomezenou škálu nástrojů a metodik připravených nám pomoci řídit náš pracovní čas, průběh pracovních cyklů a zajistit takové časový fond, který bude nezbytný a přitom ještě výkonnostně efektivní a přijatelný.

Produktivita je tedy velmi důležitým ukazatelem, který potřebuje znát každá organizace, společnost, podnik. Způsoby výpočtů produktivity celkové či produktivity práce mohou být odlišné, uvědomělé organizace ovšem spojuje snaha matematicky vyjádřit výsledky své vlastní činnosti. I zde tedy platí známé „Co nelze změřit, nelze řídit“

Řadoví zaměstnanci podniku jsou však i nadále tím klíčovým prvkem, na které by měl být brán co možná největší zřetel. Vždyť oni právě jsou vedeni příslušnými nadřízenými a pro schopnou organizaci přinášejí nemalé zisky. Kvalitní lidské zdroje jsou tak nezbytné pro fungování kvalitní organizace jako celku. Důležitou roli sehrává také prostředí vně i okolo firmy, protože má tendenci se neustále měnit, ať už díky politickým, přírodním nebo

technologickým vlivům. A právě znakem schopné organizace je tyto změny umět přijímat a být na ně vždy dobře připraven. Celý svět kolem nás se dynamicky mění a vždy bychom měli usilovat o dosažení a udržení si své pozice na trhu a své konkurenceschopnosti. Např. cítit současné trendy v daném pracovním odvětví jako rapidní nárůst konkurence pro firmu, nové pokročilé technologie, globalizační tlaky apod. Produktivitu je tedy třeba neustále sledovat a používat jako jedno z významných kritérií při celopodnikovém i vnitropodnikovém řízení.

Cílem této práce je definovat si základní obecné poznatky o produktivitě práce, možnostech jejího měření a ovlivnění a následně tyto obecné prvky aplikovat do odvětví žárového zinkování, respektive u konkrétní zinkovny tyto poznatky verifikovat, provést konkrétní měření, zhodnotit stávající stav produktivity práce zaměstnanců a především na základě získaných dat navrhnout možná opatření a doporučení na zlepšení stávající situace, které poslouží vedení společnosti jako náměty pro budoucí inovace a systémové strukturní a organizační změny uvnitř podniku.

*Umění růst je schopnost udržet pořádek uprostřed změn a dát šanci  
změně v rámci pořádku.*

**Alfred North Whitehead**

## 2. Teoretické vymezení problematiky

Řízení podnikové ekonomiky zahrnuje vnitřní část vedení podniku. Může zahrnovat jak na straně jedné manažerské funkce jako plánování, vedení lidí, motivaci, tak na straně druhé různé ekonomické propočty, tabulky výpočtů apod. Manažerských funkcí se v textu ale dotkneme spíše okrajově, zaměříme se spíše zaměstnance z pohledu strany druhé. Ta je důležitá velmi. Abychom mohli podnik řídit, potřebujeme znát konkrétní data, která jsme dostali na základě přesných výpočtů či postačujících odhadů.

Podnik potřebuje ke zdárné výrobě určité vstupní hodnoty. Mezi takové, bez kterých se neobejde, patří např. lidské zdroje, energie, zásoby, finanční prostředky, půda, a jiné. Na základě těchto vstupních předpokladů je započat pracovní proces přes samotnou výrobu až po distribuci a odbyt jednotlivých výrobků, což se pak jeví jako výstup, který směřuje k zákazníkovi. Kolik toho společnost jako taková vyprodukuje, záleží hlavně na poptávce, kterou má danu zvenčí. Lze buď kalkulovat produktivitu práce zaměstnanců za určité časové období, nebo celkovou produktivitu samotné firmy apod. Tyto propočty jsou v dnešní době nezbytné pro lepší zabezpečení standardního chodu každé organizace.

### 2.1. Řízení podnikové ekonomiky

Definovat pojem „řízení podnikové ekonomiky“ nelze přesně. První základní oblastí, kterou bychom si ale už mohli definovat a citovat z literatury, je samotný pojem „management“. Můžeme říct, že je hlavním nástrojem systému vedení a řízení celého podniku. Management je podle Koontze, Weihricha [8] je definován jako: *otevřený systém, který je závislý na vnějším prostředí, neboť organizace, ve které je tento proces realizován neexistuje izolovaně od svého okolí.*

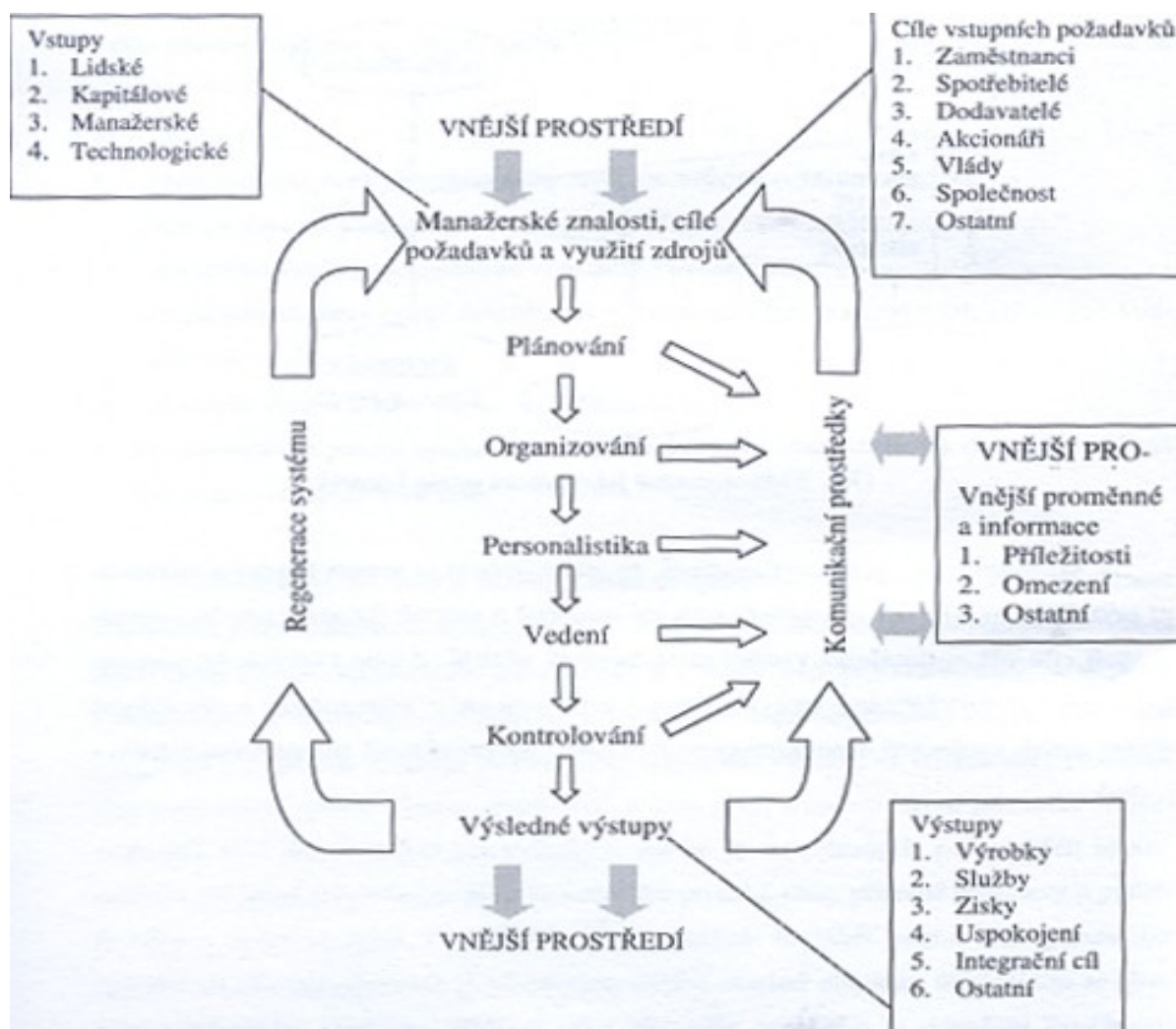
Zjednodušeně lze tuto závislost vyjádřit vztahem:

*vstupy – transformační proces – výstupy, přičemž transformační proces je nutno vnímat jako sled a prolínání manažerských funkcí.*[8]

Názorný grafický přehled takového systému je pak dobře patrný na obrázku č. 2.1.1 na další straně textu.



Obr. 2.1.1 Systémový přístup k managementu podle Koontze a Weihricha



Zdroj : [8]

## 2.2. Produktivita

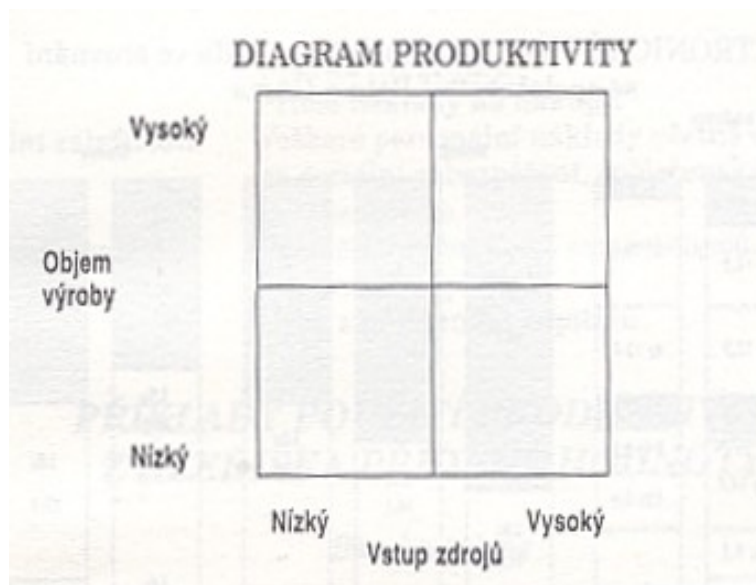
Produktivitu lze už vymezit z různých pohledů. Je jich vícero, čili je tedy můžeme definovat odlišně. Např. podle Klečky, Matějky [7] lze produktivitu chápat jako účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Týká se všech podniků, výrobních i nevýrobních, neboť výrobou v širším slova smyslu se rozumí transformace vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby. Čím vyšší je užitečný výstup z určitého rozsahu zdrojů, tím je vyšší produktivita.

Podobně i Souček [9] vymezuje produktivitu jako poměr efektů na výstupu k nárokům na vstupu a sám říká, že produktivita je tzv. „výkon za určitou časovou jednotku“.

Jiná publikace např. od autorů Karlöf, Östblom [6] zase říká, že produktivitu lze vyjádřit jako podíl objemu výroby a spotřebovaných zdrojů.

Na dalším obrázku (Obr. 2.2) je tento podíl vyjádřen v grafickém diagramu produktivity.

Obr. 2.2.1 *Diagram produktivity*



Zdroj: [6]

V praxi také můžeme obecně narazit na tři různé pojmy, konkrétně tedy produktivitu, efektivnost a výkonnost. Kdybychom si je všechny vymezily, zjistili bychom, že obsah těchto tří pojmů je velice obdobný a vystihuje v podstatě totéž. Produktivita byla již definována výše, takže není nutné uvádět si ještě i zbylé dva. Pravdou však zůstává, že někteří teoretici slovo „výkonný“ považují spíše za zastaralejší a naopak upřednostňují v moderní době slovo „efektivní“, i když se jedná v podstatě o totéž.

Zřejmé je také to, že produktivita se může blíže vztahovat k různým atributům. Týká a vypočítává se na bázi produktivity práce, kapitálu, materiálu, energie a jiných vstupů.

Změna nebo stav úrovně produktivity pak společnosti v sobě odráží společné logické fungování a systematickosti jednotlivých dílčích podnikových subsystémů a procesů v podniku probíhajících. Produktivitu tak lze využít jako měřítko plnění podnikových cílů – je jedním z faktorů tvorby ekonomické přidané hodnoty.

### 2.2.1. Typy produktivity

Podle Klečka, Matějka [7] se lze setkat v ekonomické praxi a teorii s různými typy produktivity :

*Podle toho, zda má, nebo nemá hodnotový rozměr se rozlišuje*

- produktivita technická – je relací výstupu a vstupů poměřovaných pouze v naturálních jednotkách.
- technickoekonomická produktivita – jako relace výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v hodnotovém (peněžním) ocenění.[7]

*Podle stupně agregace se rozlišuje*

- produktivita mikroekonomická – vztahuje se k určité výrobě, konkrétnímu podniku.
- produktivita makroekonomická – zjišťuje se (obvykle) za národní ekonomiku.[7]

*Podle komplexnosti uvažovaného vstupu se rozlišuje*

- produktivita celková – jsou zde s výstupem poměřovány všechny použité složky vstupu (všechny výrobní faktory – práce, kapitál, informace, přírodní zdroje aj.)
- produktivita parciální – poměřuje relaci výstupu a určitého druhu užitého vstupu (např. produktivita práce).[7]

### 2.2.2. Obecné měření produktivity

Produktivitu lze změřit pomocí různých hodnotových ukazatelů. Objektem měření produktivity je obecně výrobní systém, tedy systém vymezený jednotou výrobního výstupu, výrobního vstupu a výrobního procesu. Proto ji můžeme stanovit do obecného vzorce jako *(výrobní) výstup / (výrobní) vstup*. Pro nové (tj. odpovídající procesnímu pojetí) požadavky hodnocení a řízení podnikových systémů a jejich inovací má vedle měření úrovně a vývoje produktivity práce, např. ukazatelem *přidaná hodnota / pracovníci, odpracované hodiny apod.* A dále např. přes vzorec jako *hodnota výstupu (tržby) / ekonomické náklady spotřeby a vázání všech druhů vstupu*, který nejlépe vyhovuje jak tradičním nárokům operačního řízení, tak i novým nárokům procesního řízení, řízení štíhlé výroby, včetně řízení aktiv.[7]

Měření produktivity pomáhá managementu podniku si učit různé stanoviska. Umožní to například :

- stanovit cíle ve zlepšování výkonnosti
- měřit pokrok při dosahování potřebných zlepšení
- použít reálné údaje při kolektivním vyjednávání
- provádět srovnání s jinými podniky a odvětvovými standardy
- vyhodnocování relativní výkonnost oddělení a podnikatelských jednotek
- monitorovat celkovou výkonnost podniku při zavádění a realizaci strategických cílů

[11]

Aby nebyla protěžována jen oblast výroby produktů, je nutné podotknout, že v podniku se nemusí pokaždé jednat o výrobní činnost. Jak již bylo uvedeno v definici produktivity, může se jednat také o společnost, která poskytuje služby. Službu by mohla být charakterizována jako zvláštní způsob výroby. Služby mají své určité specifické rysy a trochu se tedy liší od samotné výroby. Mezi příklad takových rysů patří především to, že se nedají skladovat. Jsou velice závislé na lidském faktoru, protože je s nimi spojen přímý kontakt se zákazníkem, který je jejich objednavatelem a příjemcem. V tomto případě zde tedy nemusí přímo docházet k přeměně vstupů na výstupy.

Jelikož praktická část práce bude zaměřena na pracovníky určité společnosti, konkrétně tedy měření jejich pracovní výkonnosti, přejdeme dále k obecným poznatkům o jednom podtypu produktivity. Budeme se tedy zabývat lidmi v práci, tzn. produktivitou práce zaměstnanců.

### **2.3. Produktivita práce**

Podle Březinové, Jurečky [4] *má velký význam z hlediska ekonomického přínosu práce její produktivita, tj. účinnost. Produktivita práce bývá vyjadřována množstvím statků nebo služeb vyprodukovaných jedním pracovníkem za určitou časovou jednotku anebo naopak časovou náročností produkce jednoho výrobku (služby).*

Produktivita práce dle Klečky, Matějky [7] *v současné době patří k velmi sledovaným ukazatelům. Prací se v tomto ukazateli rozumí živá práce. Živou prací se rozumí práce, která je vykonávána pracovními silami (spotřeba pracovních vstupů) v dané výrobě v daném období*

*Produktivita práce se zpravidla sleduje na podnikové i vnitropodnikové úrovni. Dále probíhá nejen její sledování, ale i vyhodnocování na úrovni národního hospodářství.*

### 2.3.1. Výpočty produktivity práce

Vzorce na výpočet produktivity práce existují různé, avšak v mnohé literatuře jsou si podobné. Obvykle se jako ukazatelé v podniku užívají dva způsoby. Jsou již popsány slovně výše (viz počátek podkapitoly 2.3). Dodejme si tedy pro úplnost tento slovní popis do vzorců, přičemž pro rozlišení budeme oba způsoby pracovně označovat varianta „A“ a varianta „B“, jak patrně z přehledu vzorců níže.

Vzorec (2.3.1) Výpočet produktivity práce zaměstnanců - varianta A

Přidaná hodnota

---

Pracovníci (jejich počet hodin či počet odpracovaných hodin, či osobní náklady)

[10]

Vzorec (2.3.2) Výpočet produktivity práce zaměstnanců - varianta B

Čistá produkce

---

Pracovníci (jejich počet hodin či počet odpracovaných hodin, či osobní náklady)

[10]

Abychom těmto vzorcům porozuměli, lépe si je přiblížíme. Přidanou hodnotou použitou ve variantě „A“ se rozumí obvykle známý termín. Je to v podstatě hodnota produkce, od které se odečte mezispotřeba. Hodnotou produkce se myslí výnosy za produkci (tržby) a pod mezispotřebou si představíme známé veškeré náklady související s nákupem např. za suroviny, materiál, služby, které vstupují poté do výroby daného podniku.

V druhém vzorci (Varianta „B“) pak zazněl pojem čistá produkce, což je jednoduše přidaná hodnota bez odpisů.

Oba dva vzorce jsou správné, avšak Synek [10] poukazuje na to, že lépe vyjádřitelný pro produktivitu práce, je vzorec, kde se v čitateli nachází čistá produkce. (Tedy varianta „B“).

*Říká, že je třeba se „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je například růst podílu nakupovaných vstupů apod. Na jedné straně nám sice vzroste objem výnosů, ale také náklady na vstupy, a tím je klamavější celé její zvýšení, pokud bychom zvolili první variantu výpočtu. [10]*

Další ukázkou výpočtu (Varianta „C“) je vzoreček, kde se jedná v podstatě o modifikaci předchozího. Vše se prolíná, ale vždy získáme vyjádření přidané hodnoty vyprodukované jedním pracovníkem za předpokladu, že je tato hodnota prodána.

Vzorec varianta C (2.3.3) Výpočet produktivity práce zaměstnanců - varianta C

$$\frac{\text{Příjmy} - (\text{Nákupy} + \text{Režie} + \text{Odpisy} + \text{Úroky})}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

[6]

Definice přidané hodnoty na zaměstnance je odvozena z těchto prvků:

1. příjmy – provozní příjmy
2. nákupy – přímé náklady na nákupy
3. personální záležitosti – personální náklady včetně poplatků, daní, na sociální zabezpečení, společenské vybavení atd.
4. režie – provozní režie
5. počet zaměstnanců – průměrný roční počet zaměstnanců
6. odpisy – plánované odpisy
7. úrok - úrok z provozního kapitálu [6]

### **2.3.2. Příklady ovlivnění vzorců produktivity z hlediska přidané hodnoty**

Pokud se tedy kloníme k variantám pracujícím na bázi přidané hodnoty, pak publikace Karlöf, Östblom [6] ukazuje tři příklady z praxe související s touto problematikou, kdy mohou být vzorce ovlivněny nebo využity pro odhalení slabých míst.

#### **1) Benchmarking**

Analýza jakékoliv produktivity z hlediska přidané hodnoty je velmi účinným a užitečným nástrojem při porovnávání s jinými organizacemi při benchmarkingu. A to vždy vzhledem k vysoké vypovídací hodnotě tohoto ukazatele. Když použijeme srovnávací analýzu, může nám umožnit rychle a velmi přesně stanovit „podezřelé“ neproduktivní aktivity.[6]

#### **2) Nahrazování práce kupovanými službami**

Jestliže dojde k tomu, že se počet zaměstnanců změní v důsledku zakoupení služeb, sníží se jmenovatel uvedeného vzorce. Odpovídajícím způsobem se sníží samozřejmě i čítec, protože se zde objeví služby na místě nákupu nebo režijních nákladů. Probíhá zde základní analýza, ale spolu s otázkou, zda by se měla, či neměla nakupovat určitá služba mimo společnost.[6]

#### **3) Nahrazování práce automatizací**

Sníží-li se počet zaměstnanců proto, že operace byla zautomatizována, projeví se to ve vzorci přidané hodnoty, který také počítá s kapitálovými náklady formou kapitálových odpisů.[6]

### **2.3.3. Faktory ovlivňující produktivitu práce**

Opustíme-li oblast konkrétních vzorců a jejich ovlivňování, pak je nutné také zdůraznit, že produktivita práce je obecně ovlivněna mnoha hledisky. Na produktivitu působí řada faktorů. Můžeme je oddělit jako méně významné a ty podstatnější. Mezi ty první řadíme např.

- stáří závodu
- geografické umístění
- způsob plánování materiálových zásob
- tradiční průmyslové inženýrství
- forma mzdové stimulace [15]

Na ty druhé je třeba brát už daleko větší zřetel a věnovat jim hlubší pozornost. Patří zde například :

- zkrácení průměrné doby – od objednání po dodání zboží do skladu nebo po jeho odeslání zákazníkovi
- technologické inovace – čím nižší je průměrné stáří strojního parku, tím větší jsou přírůstky produktivity – obnova ne dílčí, ale komplexní
- účast pracujících na řízení – pracovní týmy, jednoduchá organizace – menší stupňovitost řízení
- nižší zásoby – nižší hladina zásob a vyšší počet obrátek
- lepší kvalita – silnější vnímání významu zásob
- soutěž o prodejnost produkce – diferencované výrobní řady (vyšší důraz na vývoj nových výrobků a distribuci než na náklady)
- nespolehání na štábní útvary (vrcholový a střední management) a průmyslový inženýring jako na hlavní zdroje nápadů vedoucích ke zvýšení produktivity
- přesčasy – vyšší přesčasy → vyšší využití kapacity [15]

Jiné vymezení faktorů ovlivňující produktivitu práce je podle Šuleře [11], kde bychom faktory rozdělili na dva druhy. Ten první tvoří v podstatě interní faktory a ten druhý externí. Konkrétní příklady uvádí sloupce na další stránce textu.



#### **Externí faktory**

- politika vlády,
- institucionální mechanismy,
- politické, ekonomické a společenské podmínky,
- podnikatelské klima,
- dostupnost financí, elektřiny, vody, dopravy a surovin aj. [11]

#### **Interní faktory**

- organizační struktura,
- využívání materiálu,
- výrobní metody,
- školení zaměstnanců,
- firemní klima,
- řízení zásob,
- vztahy s dodavateli,
- údržba zařízení,
- uspořádání pracovišť,
- systém řízení kvality,
- úroveň specializace,
- vnitropodniková komunikace,
- poprodejní servis aj.[11]

#### **2.3.4. Zvyšování produktivity práce**

Produktivitu práce lze zvyšovat různými způsoby. Pokud se snažíme produktivitu práce navýšit, v podstatě podnik udělá vše proto, aby lépe využíval své zdroje, jako zařízení, lidi, surovin, finance, energie apod. Snaží si také vždy redukovat veškeré plýtvání, nákladové báze a v nespolední řadě chce určitě soustavně uspokojovat zákazníky při zachování nízkých nákladů.

Je třeba si také ještě uvědomit a stanovit jednoznačné výkonnostní a jakostní cíle pro každého zaměstnance. Jestliže si firma stanoví jasnou vizi, určí si ty správné strategie a prosadí je v celé firmě tak, aby fungovaly jako jeden celek, má exkluzivní budoucí vyhlídky na rozdíl od své konkurence. Můžeme říct, že to určitě přispěje k růstu produktivity. Růst produktivity práce by měl mít pozitivní vliv jak na zaměstnavatele (může snížit ceny výrobků, může navyšovat zisk) tak i na zaměstnance, kterým by měla náležet za nadstandardní výkon určitá forma odměny.

Wagnerová [12] uvádí, že je zapotřebí hledat rovnováhu mezi potřebami zaměstnance a podniku a snažit se vždy nalézat „win-win“ řešení. Zaměstnanec nesmí mít pocit, že je podnikem zneužíván (nepřiměřeně nízký plat, špatné zacházení, mobbing, direktivní přístup za každou cenu) a stejně tak podnik by neměl být zneužíván zaměstnancem (krádeže, záměrné neplnění úkolů apod.) Říká, že ideální je, když jsou jak manažer, tak i podřízení schopni pracovat na plnění společných cílů s pocitem plné odpovědnosti a že je to přínosné pro obě strany.

Pokud vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a přínosem firmy pro zaměstnance, vede taková situace k nestabilitě a v konečném důsledku, pokud rovnováha není obnovena, i k rozpadu vztahu.[12]

### **2.3.5. Obecné překážky zvyšování produktivity práce**

Aby nebylo zvyšování produktivity práce tak jednoznačné, vyskytují se také negativní prvky - překážky a problémy, které nám vše znesnadňují a produktivita práce zaměstnanců se může jejich působením patřičně snížit.

Za takové překážky bychom si mohli označit tyto :

1. formální zapojení zaměstnanců do procesu změn – špatně lidé reagují na změny, je obtížné velké změny přijmout a přizpůsobit se jim
2. mnoho firem jedná unáhleně, zbrkle, nemají oponenturu
3. zapomíná se často na vizi podniku, strategie,
4. lidé v podniku spoléhají se pouze sami na sebe – podceňují vlastní síly, je potřeba držet při sobě, pracovat v týmu
5. dále nedokázali funkčním způsobem zapracovat změny do firemní kultury a procesů – v podstatě se po nějaké době ukázalo, že spousta firem pracuje naprosto stejně jako předtím
6. otázka komunikace, informací
7. otázka špatné organizace, nedostatečné plánování, chybějící řízení,
8. špatně pochopená vedoucí úloha, slabé vedení, nedostatečná kontrola,
9. úrazovost – nemocenské - celkové prostoje zaměstnanců atd. [14]

Jelikož se jedná o produktivitu práce zaměstnanců dané firmy, samozřejmě nás budou zajímat také její konkrétní statistické údaje a firemní data, které určují pracovní okolnosti a podmínky panující ve firmě. Zejména tedy např. prostoje zaměstnanců v podniku, jejich nemocenské, jak často dochází k úrazům na pracovišti apod. Vše spolu souvisí. Je třeba si vymezit tyto aspekty, trochu se jimi zaobírat a poukázat, jak to vlastně v takové konkrétní firmě chodí, respektive na co konkrétně je nutné brát zřetel.

Asi typickou pracovní překážkou, snižující produktivitu práce, může být prostoj zaměstnance. Prostoje mohou být různého charakteru, ale za nejčastější se považuje situace, kdy zaměstnanec nemůže vykonávat svou práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení. Je to ve své podstatě nepředvídatelná překážka, která nastane. Dále vše spočívá v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami. V praxi se často jedná například o dodávky elektrického proudu, plynu, surovin, materiálu, nářadí, čekání na seřizovače apod.

Prostojem rozhodně není pravidelná, plánovaná odstávka strojů či zařízení; pravidelné opravy, včetně oprav generálních, nedostatek práce vzhledem k přechodu na jiný výrobní program nebo vzhledem k nedostatku zakázek. Jestliže zaměstnanci nebudou v tomto případě převedeni na jinou práci, přísluší jim náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku.[16]

Ať už dojde v podniku k nějakému prostoji zařízení či ne, ve své podstatě existují výpočty výkonnosti výrobních zařízení či poskytujících službu, které s tímto údajem pracují. U všech si podnik může určit jejich kapacitu, výkon a časový fond.

Můžeme si objasnit všechny tři prvky:

- 1) Kapacita - tu můžeme charakterizovat jako schopnost určitého zařízení (tím máme namysli například „stroje“) vyrobit dané množství výrobků za určitou dobu. Vše samozřejmě za optimálních podmínek, které této situaci vyhovují. Kapacitu spočteme takto: [17]

Vzorec (2.3.5.1.) Výpočet kapacity daného zařízení

$$Q_P = V_P * T_P$$

$Q_P$  – výrobní kapacita v naturálních jednotkách,

$V_P$  – výkon v naturálních jednotkách za hodinu,

$T_P$  – využitelný ČF v hodinách

[17]

- 2) Výkon - co se týče daného zařízení (stroje) v podniku, znamená množství výrobků vyrobených za jednotku času. [17]
- 3) Časový fond – ukazuje plánovaný počet dnů (resp. hodin) jeho činnosti za rok. Existují a rozlišují se tři časové fondy. Ten první je kalendářní fond, druhý nominální a třetí využitelný časový fond. Je mezi nimi rozdíl. Vše si ukážeme na jejich vzorcích. Nepracovními dny se rozumí soboty, neděle a svátky a prostoji, jak již bylo řečeno, veškerý čas, který je věnován na opravy daného zařízení, jejich přemísťování, údržbu apod. [17]

#### Vzorec (2.3.5.2) Výpočet kalendářního fondu

Kalendářní časový fond  
(365 dní \* 24 hod.)

[17]

#### Vzorec(2.3.5.3) Výpočet nominálního časového fondu

Nominální časový fond  
((kalendářní časový fond ve dnech – nepracovní dny) \* počet směn \* délka směny v hod.)

[17]

#### Vzorec(2.3.5.4) Výpočet využitelného časového fondu

Využitelný časový fond  
(nominální časový fond – plánované prostoje)

[17]

Kapacita zařízení určeného k výrobě produktů je tak nedílnou součástí a při hodnocení produktivity musí být zohledněna, aby nedošlo k přeceňování firemních možností. Tyto výše uvedené vzorce k tomu mohou dopomoci. S otázkou přetěžování souvisí v dnešní době otázky bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti, ochrana jejich zdraví a bezpečnost strojních zařízení,

na kterých pracují. Samozřejmě každý zaměstnavatel má povinnost dle zákoníku práce zabezpečit pracoviště tak, aby nedocházelo k úrazům a byl zajištěn bezproblémový chod provozu. Nelze to však chápat, jako legislativní příkaz. Sama firma si musí uvědomit, že jestliže pracovník např. z důvodu úrazu musí odejít na nemocenskou, vznikne určitý prostoj. V podstatě musí dojít ke kompenzaci síly pracovníka, aby se zachovala stejná produktivita práce jako předtím při plném stavu zaměstnanců.

### **2.3.6. Osobní ambice pracovníků z hlediska jejich produktivity práce**

Naprosto většina pracovníků v každé firmě si přeje mít pro svou práci příjemné prostředí, i když v mnoha případech to nelze. Myslí se tím takové prostředí, které souvisí samozřejmě s jejich vykonávanou prací a je tím pádem dostačující pro jejich činnost. Existuje řada aspektů, které mohou působit na člověka při jeho výkonu práce a narušovat jeho produktivitu. Mohou to být časté přesčasy v práci, únava, stres, konflikty mezi spolupracovníky, vedením podniku apod. Každá práce, ať už u pásu v provozu, či ve vedoucí pozici, se bude lépe zvládat, pokud tyto aspekty alespoň trochu eliminujeme.

Klíčové je pro nás například:

- snížení stresu,
- vyhnutí se odkládání práce,
- vyšší koncentraci,
- zlepšení organizace práce
- zlepšení organizace času,
- vyšší motivaci,
- zlepšení komunikace,
- zlepšení spolupráce s kolegy aj. [1]

### **2.3.7. Vztah produktivity práce k řízení výkonnosti firmy**

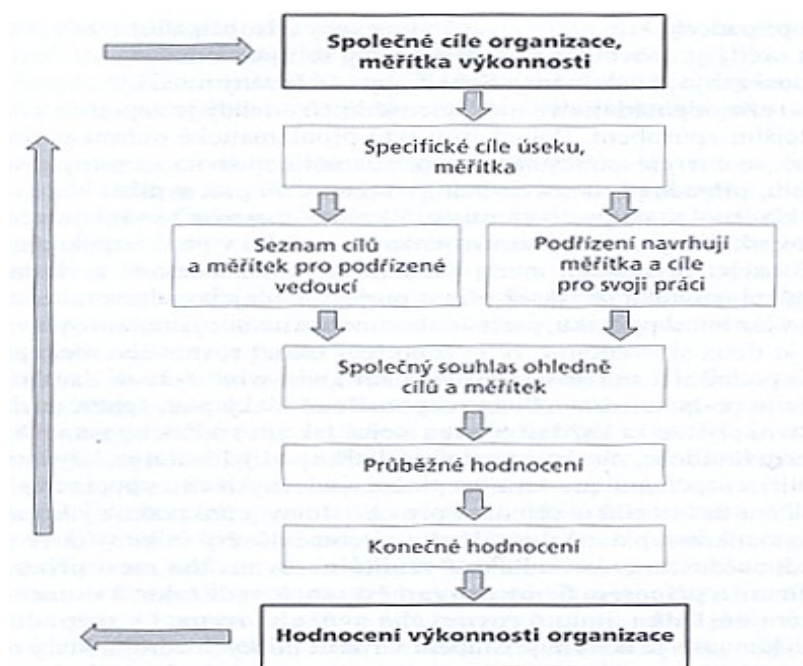
Důležitou roli hraje v tomto směru přístup managementu firmy. Jestliže je prováděno kvalitní řízení, které je vedeno směrem k zaměstnancům, určitě se to odrazí ve výsledcích celého podniku. Správně nastavená a dostatečná motivace je také důležitým vodítkem

pro pracovníky. Vše může spočívat v jejich následné kreativnosti a tvořivosti a jiných výkonnostních činnostech, které souvisí s prací v rámci jejich příslušné kvalifikace.

Řízení výkonnosti podle Wagnerové [12] je novým přístupem v řízení lidských zdrojů, který umožňuje integrovat cíle zaměstnancům (pracovníkům) firmy tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku. Může hrát dosti velkou roli v zabezpečení v mnoha personálních procesů v podniku a celkově přispět k efektivnosti organizace. Tím, že se na formulaci cílů výkonnosti podílejí i samotní pracovníci, zajišťuje to vysokou akceptaci hodnocení. V systému řízení výkonnosti je pracovní hodnocení integrální součástí. Nadřízení a podřízení společně dosáhnout konsenzu a odsouhlasí plán cílů a měřítek výkonnosti pro daného pracovníka na stanovené období. V průběhu daného období je výkonnost pracovníka sledována jeho nadřízeným a v předem stanovených intervalech ( například 1 x měsíčně, čtvrtletně ) a jsou cíle s jejich plnění formálně hodnoceny. Na konci probíhá hodnocení roční.

Podrobněji je vše zaznamenáno na obrázcích dále.

Obr. 2.3.7.1 Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti



Zdroj: [12]

Obr.2.3.7.2 Průběžné sledování pracovních výsledků

Průběžně	Čtvrtletní a pololetní hodnocení	Roční hodnocení
Poskytujte zpětnou vazbu včas – nejlépe ihned po dokončení projektu, práce.	Povzbudte a oceňte úspěch.	Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům.
Oceňte úspěchy.	Pokud je třeba, hledejte společné alternativy jak dosáhnout požadované a očekávané výsledky.	Zaměřte se na silné stránky (úspěchy – dobré výsledky) a na oblasti zlepšení.
Projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení.	Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje.	Doporučte další rozvoj.
Společně hledejte možnost zlepšení.		

Zdroj: [12]

V podstatě každé ze tří stran to přináší určitá pozitiva, která mohou pozvednout spokojenost s prací a tím pádem určitou produktivitu práce. Jednu ze stran tvoří manažer, druhou stranu hodnocený pracovník a v neposlední řadě samozřejmě samotná organizace. Právě využitím systému hodnocení výkonnosti získají příležitost a tu pomocí daného nástroje můžou uskutečnit.

➤ Pro manažera je to příležitost například k :

- společné diskusi nad plánováním aktivit na nadcházející období,
- poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi,
- rozvoji manažerských dovedností,
- motivování a uznání za dobrý výkon,
- hodnocení je podkladem pro další procesy jako odměňování,
- upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými atd. [12]

➤ Hodnocenému tento nástroj dává možnost :

- lépe se orientovat v prioritách daného období a mít vůbec možnost ovlivňovat svůj úspěch,
- otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích, a dlouhodobých představách a svém rozvoji,
- aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu a k definici oblastí zlepšení atd. [12]

- A naposled organizace, která získává hodnocením výkonnosti :
- nástroj komunikace cílů napříč celou organizací,
  - zvyšuje tím své šance dosáhnout svých dlouhodobých strategických záměrů,
  - nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál firmy určitým, přesně definovaným směrem atd. [12]

### **2.3.8. Spokojenost pracovníků jako nástroj působící na jejich produktivitu práce**

Jak již vypovídá tento název titulku, spokojenost je určitě svým způsobem důležitým nástrojem, který ovlivňuje pracovníky v jejich zaměstnání. Můžeme říct, že čím více jsou zaměstnanci s prací spokojeni, můžou podávat daleko vyšší výkony, než kdyby tomu bylo naopak. Člověk ke své práci přistupuje s různými postoji a má z ní odlišné pocity. Vše záleží na každém jedinci.

Na úroveň spokojenosti pracovního života může působit řada faktorů. Amstrong [2] *uvádí např. pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, kvalita řízení, uznání a zásluhy zaměstnancům, sociální vztahy, motivační faktory, vzdělávání aj. Když si je lépe přiblížíme, pochopíme přesně k čemu slouží a jaký můžou mít vliv na výkon pracovníka, jeho produktivitu práce a vůbec celkovou produktivitu firmy.*

Uvedeme si některé z nich:

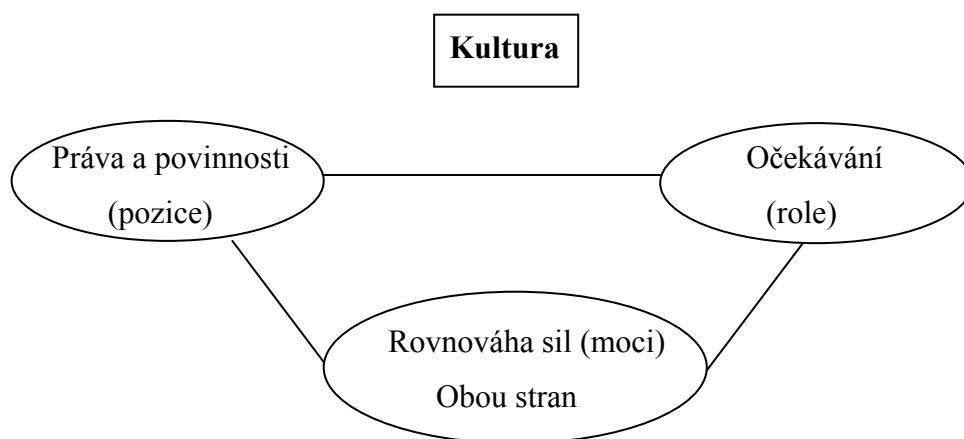
1) uznání a zásluhy zaměstnanců – každému svědčí, když je například někdo pochválí a co teprve ze strany svého nadřízeného. Spousta z nich si tuto věc nepřipouští. Mohli bychom říct, že řada z nich vůbec nereaguje na dobré výkony. Jakoby vše v práci považují za samozřejmost. Spíše naopak rádi své pracovníky za něco zkritizují, pokud výkon spadne nebo sníží pod ten očekávaný. Tímto gestem můžou v podstatě nařknout zaměstnance, aby se cítil už částečně nespokojen. Vždycky by měla v takovém případě a samozřejmě i v jiných nastoupit zpětná vazba. Ta musí v podniku bezpodmínečně fungovat. Pokud se dostaví a zaměstnanec bude pochválen, bude pro něho i snazší poté přijímat kritiku a bude schopen na ni daleko lépe reagovat. Máji-li být zaměstnanci na svou práci hrdí, potřebují vědět, že ji dělají dobře, dostat nějaké uznání za svou námahu a snahu.



2) pracovní prostředí - vše záleží, jak si firma nastolí své pracovní prostředí. Spočívá to celkově v uspořádání pracovišť, v dostatečném prostoru pro práci, dále určitě ve vybavení místností, modernosti zařízení, udržování čistoty na pracovišti či své pracovní plochy apod. Pracovní prostředí tvoří jak materiální podmínky, ale i ty psychologicko-sociální. Je to tedy nejen práce s pomůckami, nástroji a materiálem, které zaměstnanec používá, ale také, jak může pracovní prostředí zaměstnance výrazně ovlivnit.

3) sociální vztahy – kniha Bláha, Mateiciuc, Kaňáková [3] vymezuje, že *jestliže máme na mysli sociální vztahy jako takové, můžeme hovořit o neformální organizační struktuře. Taková to struktura má právě vliv na morálku, motivaci, pracovní uspokojení, angažovanost a celkovou výkonnost zaměstnanců ve firmě. Každý takový zaměstnanecký vztah je určen rolí, rovnováhou sil, pozicí a kulturou.*

Obr. 2.3.8.1 Vymezení zaměstnaneckého vztahu



Zdroj: [3]

4) kvalita řízení – kvalita řízení lidí je ve své podstatě nástroj konkurenčního boje. Vést lidi dobře a ukázat jim správný směr, to vše se může odrazit ve výsledcích podniku. Když jim manažer, jejich nadřízený či organizace nastolí takové podmínky, kde pracovníci budou mít jasně nadefinované pravidla, etické zásady, organizační normy, zvolené strategie. nemluvě o jasně zadaných srozumitelných úkolech, mají částečně všichni zainteresovaní vyhráno. Manažeři by měli přistupovat ke svým podřízeným tak, aby bylo vše v pořádku a byl nastolen lad v organizaci a řízení dosahovalo určité kvality. Můžeme podotknout, že důležitým nástrojem ve firmě, je také správné rozdělení rolí a úkolů vyhovujícím pracovníkům. Jestliže

podnik zná dobře své lidi, dokáže jim určit práci dle jejich charakteru. Například soutěživým typům budou dány činnosti z obchodu a marketingu a naopak těm, kteří hledají jistotu a bezpečí v zaměstnání, jiné, méně aktivní činnosti. Ono korektní vedení podniku opravdu záleží na lidském faktoru jako takovém a jen ti, kteří je umí dobře využít a zároveň použít, jdou kupředu a můžou bojovat s dnešní obrovskou konkurencí.

### 3. Hodnocení produktivity u vybrané společnosti

Pro každou společnost je důležité sledovat vývoj odvětví, ve kterém nabízí své produkty. Na základě těchto obecných předpokladů lze již totiž určit konkrétní firemní strategie, které jsou jakýmsi konečným bodem pro rozhodování vedení. Důležité tedy je, aby si společnost uvědomila současný vývoj, trendy odvětví a přihlédla k nim. Pro praktickou část bylo vybráno hodnocení produktivity práce z oblasti průmyslové výroby, konkrétně tedy žárového zinkování. Stejně jako mnoho jiných odvětví průmyslu, i žárové zinkování zažilo období recese, pokles objemu zakázek i celkové produkce. Více než kdy jindy je tak důležité stanovit alespoň nástin ekonomické situace, která v posledních letech panuje na trhu zinkování.

Důležité je si uvědomit možné současné trendy, ať už pozitivního, či negativního charakteru, které mají dopady na různé části zinkovacího řetězce – zinkovny jako takové, dodavatelé, zaměstnanci společností apod. Pro zjištění informací o trhu lze vycházet z dokumentace České a Slovenské asociace zinkoven (AČSZ). Tato asociace vlastně zastřešuje většinu zinkoven v naší a sousední republice, které jí dodávají své interní výsledky hospodaření. Tyto národní asociace jednotlivých států EU pak zastřešuje Evropská asociace žárových zinkoven (EGGA). Ta udává směr vývoje žárového zinkování v Evropě. Z jejich statistik lze vyhodnotit několik základních trendů, které jsou nyní v Evropě nastoleny a které by vedení žádné zinkovny nemělo ignorovat při stanovování svých priorit budoucího rozvoje.

#### 3.1. Trend národní produkce žárového zinkování

Vysledovat národní trend, který by udával směr pro zinkovny v České republice, lze díky Asociaci českých a slovenských zinkoven.

Ta je dobrovolným otevřeným sdružením fyzických a právnických osob, zřízeným podle zák. č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, s cílem sdružovat subjekty zabývající se žárovým zinkováním a činnostmi souvisejícími s žárovým zinkováním. Jednacími jazyky asociace jsou čeština a slovenština. Sídlo má v Ostravě a jejím ředitelem je Ing. Petr Strzyž.[13]

Právě s touto asociací jsem tedy navázala kontakty a díky veliké náklonnosti jsem se dostala k tolik tíženým podkladům, které mohou být následně využity k hlavnímu poslání – zjistit současný národní stav a trend výrobní produkce, ve kterém se zinkovny na území naší republiky nacházejí, a kterým by byl později směrodatný pro budoucí vývoj konkrétní

zinkovny. Nejdůležitější ukazatel – národní produkci v jednotlivých letech, zaznamenává tabulka níže.

Tab. 3.1.1 *Celková produkce v ČR za daný rok*

<b>Rok</b>	<b>Celková produkce ( tuny)</b>
1997	66000
1998	67000
1999	74477
2000	75406
2001	80881
2002	88271
2003	97654
2004	110368
2005	138390
2006	164091
2007	165889
2008	173101
2009	146621

Zdroj: [13]

Na základě dat, která mi byla poskytnuta a konkrétním jejich vynesím do grafu, lze tedy vysledovat a určit trendovou křivku. Odvětví se tedy drží ve svém trvalém růstu. Ovšem v roce 2009 došlo k náhlému propadu. Samotný graf naleznete jako přílohu č.1 tohoto textu.

Rozborem situace na základě získaných informací lze získat poznatky, které jsou důležité pro dlouhodobé i krátkodobé firemní vyhlídky. Právě v této době je přísun aktuálních informací a vývojových předpokladů důležitým hlediskem pro závazné rozhodování vedení firmy. V době krize těžce vydělatelné peníze je nutno investovat do budoucnosti firmy s přehledem a rozvahou. Právě určitý náznak směru vývoje podává i sledovaný produkční trend.

Obraz trendu produkce může také pro společnosti vytipovat potencionální partnery – zákazníky, na které by se mělo obchodní oddělení zaměřovat. Zároveň zvyšující produkce umožňuje ovlivnit trhy a ceny ostatních dodavatelů a konkurentů využívajících jiné technologie pokovování, protože se žárové zinkování stává dominantní technologií. Předpoklad růstu nebo poklesu je motivačním směrem pro zaměstnance, kteří pracují v oboru, které mu se daří, a který má perspektivu nebo právě opačně. Trend produkce také odhaluje závislost tohoto odvětví na konkrétních klíčových oborových zákaznících. V případě jejich ztrát může společnost očekávat propad na trhu.

### 3.2. Konference o žárovém zinkování

Asociace shromažďuje získaná data a následně je analyzuje. S výsledky vždy seznamuje na výroční konferenci, které se účastní jednotliví zástupci zinkoven a i hosté ze zahraničí. Své výsledky národní produkce srovnává s výsledky jednotlivých států Evropy. Dává tak prvotní konkrétní podnět zástupcům jednotlivých zinkoven, aby výsledky vzali na vědomí a přizpůsobili mu své plánované firemní strategie.

Po dny 5.-7. 10. 2010 hostila takovéto evropské setkání Plzeň. Jednalo se již o 16. konferenci žárového zinkování. Na ni vystoupil tradiční účastník konferencí, španěl Carlos Garcia de Lucas, který ostatní účastníky seznámil s vývojem v jiných evropských zemích právě v kritickém roce 2009. Došlo tak právě ke srovnání trendu národního s trendy v jiných zemích. Toto srovnání je možné díky EGGA, což je evropská asociace zinkoven, která sdružuje asociace jednotlivých států.

Obecně lze říci, že náš trend produkce za poslední léta kopíruje ostatní trendy v Evropě. Rok 2009 znamenal pro evropské zinkování ztrátu téměř milion tun, což procentuálně znamená pokles o 14 %, a to vývoj vrátilo někam do roku 2005 (6 mil. tun ročně). Přesto pořadí největších producentů se nemění. Věvodí Německo a Itálie, v závěsu pak Anglie, Irsko, Španělsko a Francie. Navzdory krizi se uzavřelo jen 9 zinkoven. I když byly prognózy probíhajícího roku 2010 hodnoceny kladně, konference nabídla zástupcům zinkování nové poznatky k zapracování tak, aby ve svém důsledku pomohly dále držet trend růst produkce. Zinkovny musí rozvíjet nové trhy a být velice aktivní v tradičních odvětvích. Procento oceli, která je určena pro pozinkování je stále nízké a existuje spousta prostoru pro budoucí růst a prosperitu. Dále zapracovat na propagaci této technologie a více ji medializovat reklamní kampaní. Více je také nutno se zaměřit na obnovitelné zdroje energií a tím ukázat tzv. „zelenou image“ zinkování. Neméně důležité je pak poznat své technologické konkurenty – jiné metody ochrany oceli před korozi. Tyto všechny připomínky jsou důsledkem sběru dat a jejich každoročnímu hodnocení jak v národní, tak i mezinárodní sféře. [5]

Na následující stránce jsou zachyceni účastníci této již 16. konference žárového zinkování.

Obr. č.3.2.1 Účastníci konference



Zdroj: <http://www.konstrukce.cz> [cit. 2011-02-23]

### 3.3. Zinkovny konsorcia Kopf Gruppe v ČR

Konsorcium v České Republice provozuje celkem čtyři zinkovny. Tři jsou vedené jako akciové společnosti, jedna jako společnost s ručením omezeným. Patří zde Zinkovna Ostrava, a.s., dále Zinkovna Brno, a.s., také Zinkovna Roudnice nad Labem, a.s., a v neposlední řadě tedy firma s názvem Promptus Děčín, s.r.o. V podstatě všechny tyto zinkovny v ČR z hlediska podnikové praxe fungují na bázi stejného postupu, technologie, metod apod.

Obr. 3.3.1 Dislokace zinkoven konsorcia Kopf Gruppe v ČR



Zdroj: [18]

### 3.4. Charakteristika vybrané společnosti - Zinkovna Ostrava, a.s.

Jak již napovídá i název diplomové práce, pozornost bude soustředěna na **Zinkovnu Ostrava, akciovou společnost**. Zinkovna Ostrava, a.s. má sídlo v Ostravě Kunčicích, kde jednatelem je Kurt Kopf a ředitelem této zinkovny je Ing. Tomáš Chorovský. Tato firma poskytuje službu, nic nevyrábí a služba spočívá v pozinkování výrobků, nebo-li produktů. Firma disponuje s přibližně počtem 25 zaměstnanců a z toho 19 pracovníků pracuje na provozu. Na následujících obrázcích je zachycena budova provozu zinkovny a také její dislokace v rámci města Ostravy.

Obr. 3.4.1 *Hlavní budova od firmy Zinkovna Ostrava, a.s.*



Zdroj: Archív autorky práce

Obr. 3.4.2 *Sídlo firmy Zinkovna Ostrava, a.s. - zobrazení na mapě*



Zdroj: [18]

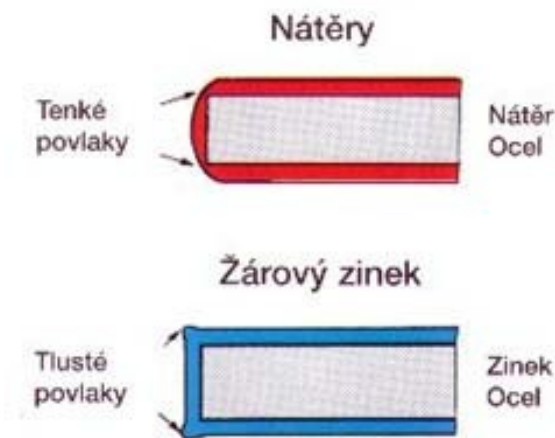
Žárové zinkování zajišťuje spolehlivě dlouhodobou protikorozi ochranu ocelových výrobků. Vše probíhá následovně, kdy se ocelové součásti očištěné od rzi, okují a nečistot se ponořují do roztaveného zinku, kde se na nich vytváří povlak slitiny železa a zinku s vrchní vrstvou čistého zinku. Výsledkem je stříbřitě šedý povrch, který chrání kov proti korozi spolehlivě dlouhá léta.

Žárové zinkování samozřejmě můžeme řadit právě jako trendové v technologiích ochrany proti korozi. Má spoustu předností. Mezi takové patří například :

- dlouhá životnost zinkových povlaků, kde tyto povlaky často zaručují bez údržby protikorozi ochranu po dobu životnosti výrobku.
- má vynikající přilnutí ochranné vrstvy díky vytvoření slitiny Fe-Zn v zinkové lázni - povrchová úprava je prováděna ve stabilním zařízení definovaným způsobem a to snižuje pravděpodobnost výskytu vad.
- také zde řadíme maximální omezení negativního vlivu lidského faktoru při zpracování na kvalitu povrchu.
- kvalita zinkového povlaku je zcela nezávislá na vnějších povětrnostních podmínkách v průběhu procesu nanášení atd.
- významným kladem patří bezesporu i nízká cena a nízké udržovací náklady. Cena je stanovena za 1 kg pozinkovaného zboží. Obvyklá cena se pohybuje okolo 8-9 Kč bez DPH. Výrobky jsou váženy po pozinkování. [18]

Rozdíl oproti klasickému nátěru je patrný na obrázku níže.

Obr. č. 3.4.3 Rozdíl mezi klasickou metodou nátěru a použitím zinku



Zdroj: [18]



Žárové zinkování je navíc v této společnosti certifikováno v systému řízení jakosti dle ISO 9001:2000 (viz logo certifikátu dole)

Obr. č. 3.4.4 *Logo certifikátu jakosti, který společnosti získala k užívání*



Zdroj: [18]

Tato firma vykazuje zisk. Díky velké poptávce se otevřela i další pobočka a to již zmiňovaná Zinkovna Promptus Děčín, s.r.o. Jelikož zinkovna má německého majitele, můžeme říct, že v podstatě reagují také na vývoj německého trhu a posilují tak ještě více svou pozici.

### **3.5. Organizační schéma firmy Zinkovna Ostrava, a.s.**

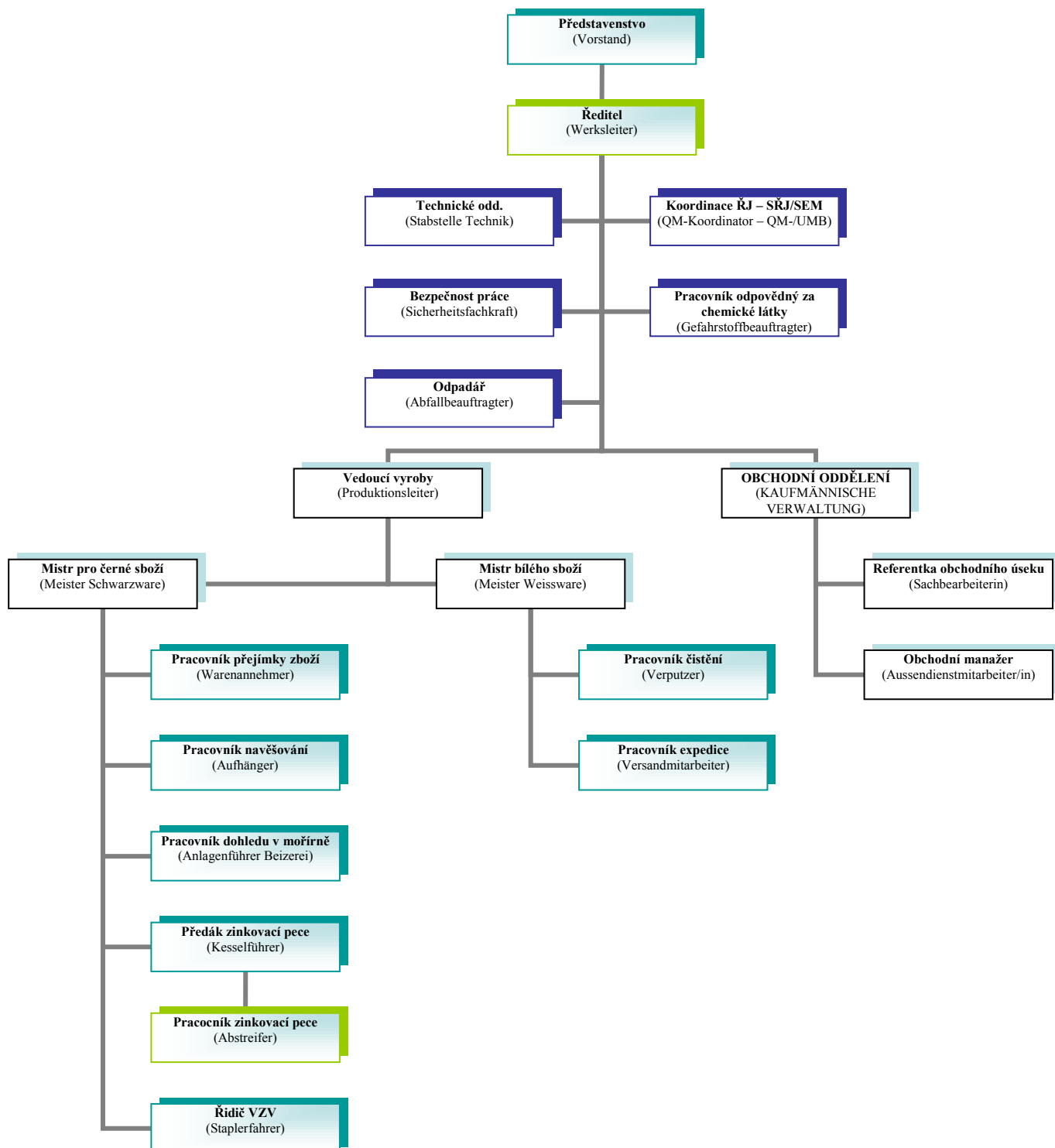
Jelikož se jedná o akciovou společnost, vždy v čele jako nejvyšší orgán stojí volené představenstvo (správní rada). Základní kapitál společnosti musí tvořit minimálně 2 000 000 Kč a u společnosti s veřejnou nabídkou akcií pak 20 000 000 Kč. Společnost za svoje závazky odpovídá celým svým majetkem a musí si pro případ ztráty vytvářet rezervní fond.

Některé služby do podniku si zajišťují dalo by se říct pomocí outsourcingu, proto zinkovna Ostrava, a.s. nemá jako takové technické oddělení. Najímají si externisty na různé práce, které podnik výhradně potřebuje ke své činnosti. Mezi takové služby patří například pracovník pro nakládání s odpadem, bezpečnostní pracovník, dále chemický pracovník a samozřejmě osoba, která ověřuje správnost všech dokumentů uvnitř podniku a to auditor z Německa.

Dále co se týče pevného rozdělení zaměstnanců, firma přibírá na práci i další pracovníky, kteří vše mají formou brigády přes různé pracovní agentury. Stává se tomu tak dle sezóny. Takže počet pracovníků pak na pracovišti je daleko větší. Týká se to výpomoci na pozici pracovníka na navěšování, kde to zpravidla bývá cca od 4 do 10 lidí, pracovníka čištění, kde bývá kupříkladu cca 12 lidí apod.

Na obrázku níže je pak znázorněno podrobně členění celé organizace.

Obr 3.5.1 Organizační schéma firmy



Zdroj: Interní materiál zinkovny

Rovněž přikládám pro zajímavost aktuální počty zaměstnanců k 31. březnu tohoto roku, blíže toto specifikuje tabulka níže.

Tab.3.5.1 *Přehled pracovních pozic zaměstnanců k 31.3. 2011*

<b>Ředitel</b>	<b>1</b>
<b>Administrativa</b>	<b>3</b>
<b>Mistři</b>	<b>2</b>
<b>Expedice</b>	<b>1</b>
<b>Pec</b>	<b>3</b>
<b>Mořírna</b>	<b>1</b>
<b>Zinkaři</b>	<b>14</b>

Zdroj: Interní materiál zinkovny

### 3.6. Nedávné uskutečněné investice

Co se týče změn za poslední dva roky, velkou investicí se stal nákup nové vany, ve které se produkty pozinkovávají. Dosavadní vany samozřejmě fungují, ale tahle potřebovala pro různé produkty už jiné rozměry. .

Firma se snaží přizpůsobit svým stálým výrobcům a vyhovět jim po všech stránkách. Zinkovna Ostrava, a.s. přijímá k pozinkování nejčastější produkty ze stavebnictví a dopravy. Pozinkovávají se ocelové konstrukce jako například stožáry, konstrukce budov, svodidla, skelety mostů a další (viz příklad na obrázku níže).

Obr. č. 3.6.1 *Příklad výrobků*



Zdroj: Archív autorky práce

Další investice, která firma uskutečnila, byly například kompletní rekonstrukce jeřábu mořírny (letos), také oprava střechy (letos), vložkování van mořírny (loni i letos), nákup

nových traverz, motorů (loni i letos) apod. Některé nové investice si můžete prohlédnout na obrázcích níže.

Obr. č. 3.6.2 *Vložkování mořírny*



Zdroj: Archív autorky práce

Obr. č. 3.6.3 *Opravený nový jeřáb*



Zdroj: Archív autorky práce

### 3.7. Výpočty produktivity práce zaměstnanců firmy Zinkovna Ostrava, a.s.

Na základě uvedených vzorců v teoretické části této práce se dá vypočíst produktivita práce zaměstnanců. Ze získaných a poskytnutých dat od firmy Zinkovna Ostrava, a.s. lze propočíst aktuální produktivitu práce zaměstnanců této společnosti. Abychom dokázali spočítat a především také porovnat dané roky mezi sebou, určíme si i počet let sledovaného období. Sledované období, které je k dispozici, jsou 4 roky. Jedná se o rok 2010, 2009, 2008 a poslední rok 2007. Ke všemu také potřebujeme mít jisté dokumenty od dané společnosti a to rozvahu, výkaz zisků a ztráty a samozřejmě další důležité informace jako počet zaměstnanců, jejich odpracované hodiny za rok apod.

Existuje mnoho variant, podle kterých se lze dopátrat určitých výsledků. Ale nejčastěji se používají dvě, které byly již zmíněny a označeny jako varianty „A“ („B“) v teoretické části práce. Vždy obě varianty propočtů v daném roce znamenají výpočet produktivity práce všech zaměstnanců za daný rok.

❖ Varianty :

- **Varianta A** - je taková obecnější, mohli bychom říct, že může zavádět trochu ke klamavosti výsledku produktivity, ale jedná se stále o správný výpočet. Viz vzorec (2.3.1) v teoretické části práce.
- **Varianta B** od daného roku je už na výpočet daleko přesnější, neboť v ní neuvádíme přímo jakoby podíl nákladových vstupů jako v prvním vyjádření výsledku. Proto je třeba brát na vědomí spíše druhou variantu, která lépe vyjadřuje produktivitu práce. Viz vzorec (2.3.2) v teoretické části práce.

Hodnocení produktivity práce zaměstnanců firmy Ostrava Zinkovna, a.s. vypočteme (v Kč přidané hodnoty na hodinu práce) takto:

#### Rok 2010

• Tržby = 97 030 000 Kč	Pp = produktivita práce
• Náklady (materiál + energie + služby) = 55 873 000 Kč	
• Přidaná hodnota = 41 157 000 Kč	
• Počet odpracovaných hodin = 54 703 h/rok	
• Odpisy = 7 824 000 Kč	

**Varianta A :**  $Pp_{2010} = 41\,157\,000 / 54\,703 = \underline{752,3718 \text{ Kč/h}}$

**Varianta B :**  $Pp_{2010} = 41\,157\,000 - 7\,824\,000 / 54\,703 = \underline{609,3450 \text{ Kč/h}}$

#### **Rok 2009**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tržby = 85 433 000 Kč</li><li>• Náklady (materiál + energie + služby) = 52 102 000 Kč</li><li>• Přidaná hodnota = 33 331 000 Kč</li><li>• Počet odpracovaných hodin = 54 895 h/rok</li><li>• Odpisy = 7 966 000 Kč</li></ul> | $Pp = \text{produktivita práce}$ |
|--|----------------------------------|

**Varianta A :**  $Pp_{2009} = 33\,331\,000 / 54\,895 = \underline{607,1773 \text{ Kč/h}}$

**Varianta B :**  $Pp_{2009} = 33\,331\,000 - 7\,966\,000 / 54\,895 = \underline{462,0639 \text{ Kč/h}}$

#### **Rok 2008**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tržby = 90 017 000 Kč</li><li>• Náklady (materiál + energie + služby) = 52 262 000 Kč</li><li>• Přidaná hodnota = 41 755 000 Kč</li><li>• Počet odpracovaných hodin = 75 122 h/rok</li><li>• Odpisy = 8 288 000 Kč</li></ul> | $Pp = \text{produktivita práce}$ |
|--|----------------------------------|

**Varianta A :**  $Pp_{2008} = 41\,755\,000 / 75\,122 = \underline{555,8292 \text{ Kč/h}}$

**Varianta B :**  $Pp_{2008} = 41\,755\,000 - 8\,288\,000 / 75\,122 = \underline{445,5019 \text{ Kč/h}}$

### Rok 2007

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tržby = 85 002 000 Kč</li><li>• Náklady (materiál + energie + služby) = 47 286 000 Kč</li><li>• Přidaná hodnota = 37 716 000 Kč</li><li>• Počet odpracovaných hodin = 72 102 h/rok</li><li>• Odpisy = 8 335 000 Kč</li></ul> | Pp = produktivita práce |
|--|-------------------------|

**Varianta A :**  $Pp_{2007} = 37\,716\,000 / 72\,102 = \underline{523,0923 \text{ Kč/h}}$

**Varianta B :**  $Pp_{2007} = 37\,716\,000 - 8\,335\,000 / 72\,102 = \underline{407,2148 \text{ Kč/h}}$

Pro každou firmu je také dobré si srovnat, který rok se stal nepřínosnějším a který naopak nejhorším. Takhle si to sotva dokážeme představit, ale přehledná tabulka níže nám ukáže dostatečný přehled, jak si firma stála z hlediska produktivity práce za jednotlivé roky.

Tab. 3.7.1 *Přehled produktivity práce za jednotlivé roky z obou variant výpočtů*

Rok	Varianta A (Kč/h)	Varianta B (Kč/h)
2007	523,0923	407,2148
2008	555,8292	445,5019
2009	607,1773	462,0639
2010	752,3718	609,3450

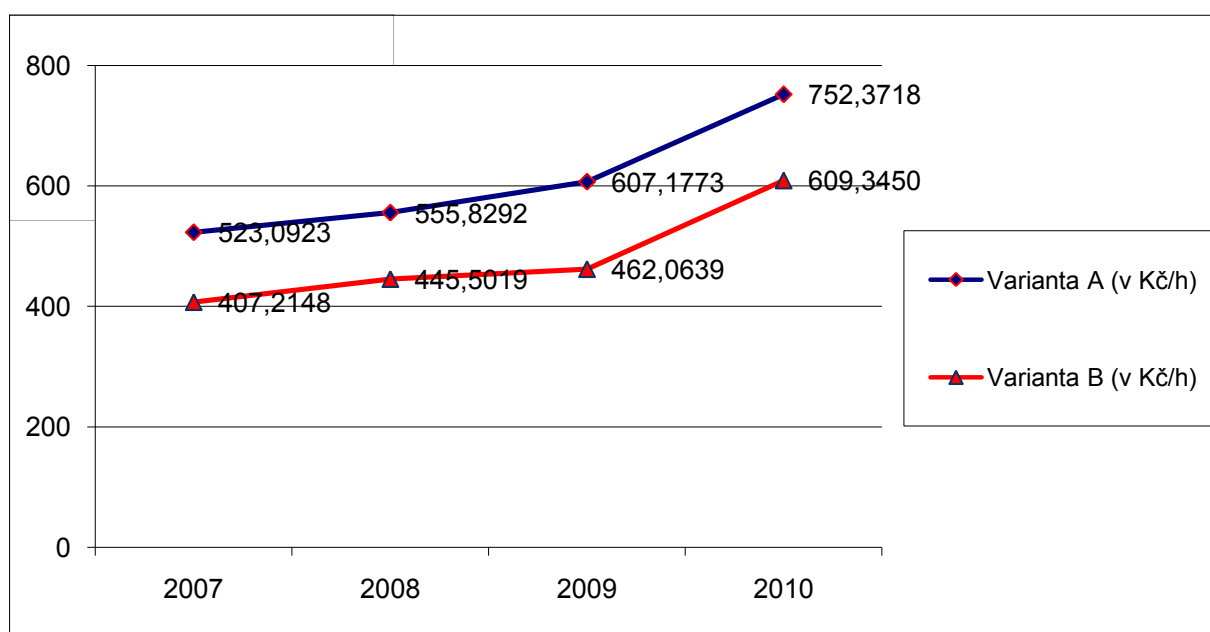
Z tabulky lze usoudit, že produktivita práce co daný rok stoupala. Ať už přes první variantu výpočtu tak i druhou. Skok od roku 2007 byl opravdu vysoký. V roce 2007 produktivita práce činila 407, 2148 Kč za hodinu odvedené práce všemi zaměstnanci, kdežto už v roce 2010, je zaznamenán obrovský posun až na 609,3450 Kč za hodinu práce. Za poslední 4 roky došlo tedy k navýšení produktivity práce zaměstnanců až o 1/3. Což je vynikající k prodělané krizi tohoto odvětví. Pouze v roce 2009 kdy se snížil počet zakázek, což způsobilo pokles tržeb, ale zase v roce 2010 se už vše vrátilo k normálu. V úvahu jsme přitom vzali v potaz hodnoty ze sloupečku varianty B, kde jsme již řekli, že tato hodnota výpočtu je daleko přesnější.



Takovéto zvýšení produktivity je znakem kvalitního přístupu vedení společnosti ke svým řadovým zaměstnancům a jejich dlouhodobého pozitivního působení na ně. Výsledek je také velice příznivý vzhledem k situaci kdy při větších (dlouhodobějších) zakázkách a v případech sezonních prací je nutné navýšit počet zaměstnanců (mimo kmenových) z databází pracovních agentur. Tito agenturní pracovníci pracují na dohodu o provedení pracovní činnosti a jsou nasazováni na pomocné dělnické práce. Většina těchto pracovníků je ale zaměstnávána v pravidelnějších intervalech, není tak nutnost déle trvajícího počátečního zaškolování v provozu.

Výsledek se dá také znázornit ještě pro podrobnější ukázkou na grafu z uvedených hodnot. vypadá pak takto:

Graf 3.7.1 *Přehled produktivity práce vyjádřený grafem*



Lze také stanovit změnu produktivity. Změna ( $P_p$ ) pro všechny předchozí případy by pak byla spočítána indexem jako výsledek např. z roku 2008, který by se podělil rokem předchozím a to tedy rokem 2007. Stejně tak i rok 2010, který se podělí rokem minulým a to rokem 2009. Znázorněno by vše vypadalo následovně :

- **Varianta výpočtu A:**

Index produktivity práce (2010 / 2009) =  $752,3718 / 607,1773 = \underline{1,2391}$



- **Varianta výpočtu B:**

Index produktivity práce (2010 / 2009) =  $609,3450 / 462,0639 = \underline{1,3187}$

- **Varianta výpočtu A:**

Index produktivity práce (2009 / 2008) =  $607,1773 / 555,8292 = \underline{1,0924}$

- **Varianta výpočtu B:**

Index produktivity práce (2009 / 2008) =  $462,0639 / 445,5019 = \underline{1,0372}$

- **Varianta výpočtu A :**

Index produktivity práce (2008 / 2007) =  $555,8292 / 523,0923 = \underline{1,0626}$

- **Varianta výpočtu B :**

Index produktivity práce (2008 / 2007) =  $445,5019 / 407,2148 = \underline{1,0940}$

Tady už by nás nezajímalo například o kolik se zvýšila či snížila v přesných číslech produktivita práce, ale mohli bychom si říct stručně o kolik % (vynásobením 100 se výsledek převede na procenta). To nám vyjadřuje právě změna meziroční mezi danými uvedenými roky. Firma si samozřejmě vždy vybere ty, které ji zajímají a které chce prozkoumat, jak si v konkrétních letech stojí pro jakýkoliv její budoucí vývoj a rozvoj.

Když porovnáme rok 2007 a rok 2008 tak produktivita práce měřená přidanou hodnotou se v roce 2008 oproti roku předcházejícímu roku zvýšila o 6,26 %. To jsme uvedli variantu A. Ale kdybychom vzali v potaz více vystižnější variantu B, tak vidíme, že produktivita práce stoupla ještě více a to o 9,4 %. Ale jinak tomu bylo už při srovnatelnosti roků 2008 a 2009, kde produktivita práce se sice také zvýšila o 9,24 % přes variantu A, ale přes druhou už pouze o 3,72 %, Ono lze z toho usoudit, že v té době probíhající krize určitě zde zasáhla a našla své místo. Jedná se o nejmenší nárůst produktivity práce při meziročním srovnání. Jinak tomu bylo už za rok pak 2010, kde situace se uklidnila a zinkovna už mohla ve své produkci pokračovat a zaznamenala obrovsky vzestup své produktivity práce svých zaměstnanců. Vzestup byl až přes upřednostněnou variantu B až o 31,87 %.

Dále pro lepší představu, jak si na tom stojí Zinkovna Ostrava, a.s. za celé poslední čtyři roky, lze porovnat rok počáteční 2007 s konečným rokem 2010. Takhle bychom dostali celkový přehled.

Taková změna by se jevila potom tímto způsobem :

- **Varianta výpočtu A**

Index produktivity práce (2010 / 2007) =  $752,3718 / 523,0923 = \underline{1,4383}$

- **Varianta výpočtu B**

Index produktivity práce (2010 / 2007) =  $609,3450 / 407,2148 = \underline{1,4964}$

Odpověď by tedy zněla, že firmě zinkovně Ostravě, a.s. stoupla za poslední 4 roky u varianty A produktivita práce zaměstnanců o 43,83 %. A u varianty B o 49,64 %. Což je velice solidní výsledek, který určitě přispěl k také k otevření čtvrté zinkovny v ČR. Ve své podstatě růst produktivity práce je nutnou podmínkou růstu podniku a také životní úrovně zaměstnanců.

Pro další výpočty ohledně zařízení si nyní určíme prostoje firmy Zinkovna Ostrava, a.s. Firma si v tomto ohledu nestojí vůbec špatně. Funguje dá se říct na bázi bezproblémového chodu. Pokud se objeví nějaké plánované prostoje, netrvají více než dva týdny. Obvykle to bývají právě dva týdny jako maximální lhůta odstávky. Největším a nejdůležitějším zařízením firmy je pak vana na pozinkování produktů. Existují opět výpočty, jak lze dovršit celkem nezbytných konečných čísel (výsledků), které by danou firmu mohly zajímat pro růst produktivity a pro určitý přehled o ekonomických parametrech zařízení. Vanu lze shlédnout na obrázku níže.

Obr. 3.7.1 Zinkovací vana



Zdroj: Archiv autorky práce

Na základě údajů o daném zařízení můžeme propočíst jeho daný výkon a zjistit potřebné informace pro firemní představu o jeho kapacitě atd.

- Kalendářní rok = 365 dnů
- Nepracovní dny = 112 dnů
- Směnný provoz ve firmě Zinkovna Ostrava, a.s. = 1 směnný
- Doba směny zařízení = 8 hodin
- Počet plánovaných prostojů za rok = 14 dnů
- Počet odzinkovaných produktů za den = cca 5 tun

Výpočet by vypadal pravděpodobně takto a bude uveden **za rok 2010**:

- Kalendářní časový fond =  $365 * 24 = 8760$  hod./rok
- Nominální časový fond =  $(365-112) * 1 * 8 = 2024$  hod./rok
- Využitelný časový fond =  $2024 - 14 = 2010$  hod./rok
- Kapacita zařízení :  $5 * 2010 = 10\,050$  tun/rok

Odpověď by v podstatě zněla, že dané zařízení, které firma vlastní, což je zinkovací vana, dokáže v průměru za poslední rok pozinkovat cca okolo 10 050 tun daných produktů, které jsou určeny k pozinkování, což je standardní výsledek, pokud jej porovnáme i s předchozími léty.

Samozřejmě každým rokem se to může o něco málo lišit díky nepracovním dnům, které daný rok má pokaždé jiné. Také například pokud si firma stanoví kratší plánované prostoje nebo si je naopak o něco prodlouží. Výsledky v období, kdy už je jakýsi zaběhnutý systém by se ale už neměly až tak lišit od tohoto aktuálního výpočtu kapacity daného zařízení. Měly by být velmi podobné.

### 3.8. Pracovní úrazovost

Úrazovost s produktivitou práce souvisí také. Nejlepší pro firmu i pro zaměstnance samozřejmě je, pokud na pracovištích k žádnému úrazu nedojde. Aby pracovní úrazovost byla nulová, ale bohužel tomu tak vždy není.

Tab.3.8.1 Úrazy za poslední čtyři roky

		Rok			
		2007	2008	2009	2010
	popálenina obličeje	-	2 x	-	-
	naraženina pravé ruky	-	1 x	-	-
Úraz	zlomenina prstu na noze	-	-	-	1 x
	naraženina jiná	1 x	-	-	-
	přiražení předmětem	-	-	-	1 x

Zdroj: Interní materiál zinkovny

V zinkovně Ostravě, a.s. k úrazovosti, jak vidíme z tabulky výše, až tak často zase nedochází, což je její veliké plus. Ale jelikož práce, kterou zaměstnanci na provozu vykonávají, vyžaduje celkem náročnější podmínky, může dojít občas i k těžším zraněním. Nejčastěji tomu bylo za rok 2008, kde již došlo k opakovanému popálení obličeje. Dále už jen menší naraženiny, zlomeniny apod. Naopak rok 2009 byl velice významný, protože se nestal žádný úraz. Byl však naprosto ojedinělý v historii firmy. Právě úrazovost musíme však brát na zřetel při honbě za co nejlepšími výsledky produktivity práce.

Obr. 3.8.1 Zaměstnanec při práci



Zdroj: Archív autorky práce

## **4. Stanovení doporučení pro možný rozvoj společnosti**

Ze zjištěných výsledků lze hodnotit produktivitu zaměstnanců společnosti Zinkovna a.s. jako velmi dobrou. Klíčovým hlediskem produktivity je tak hlavně systematizovat jednotlivé zavedené podpůrné prostředky, které společnost k podpoře produktivity využívá. Podrobným zkoumáním těchto prostředků lze také určit prostředky, které zatím využívány nejsou, nebo jen sporadicky. Tím určíme oblasti, ve kterých by se mohly uplatnit systémové změny s hledem na celkovou funkčnost podniku. Výsledkem tak je nástin možných změn v podobě doporučení, návrhů a námětů, které by mely vést ke zkvalitnění pracovního prostředí a života zaměstnanců. Lze tak dosahovat stabilních výsledků hospodaření a tržeb i v dobách, kdy je nutné z různých příčin snižovat počet zaměstnanců nebo reagovat na dynamicky se vyvíjející situaci na trhu v tomto odvětví.

Jednotlivé náměty můžeme pro přehlednost rozdělit do dvou kategorií:

- Zlepšení úrovně zaměstnaneckého rázu

Zde se jedná především o otázky vzájemných vztahů řadových zaměstnanců a vedení společnosti, etické kodexy, formování, osvěta a působení na zaměstnance za účelem zachování standardu pracovního nasazení a nastavení podpůrných prostředků pro efektivnější pracovní život každého z nich.

- Zlepšení úrovně technického rázu

Do této kategorie lze zařadit především zkulturnění pracovního prostředí zaměstnanců, zlepšování a technické inovace pracovních postupů s ohledem na snížení jejich náročnosti, nákup nových technických prostředků využívaných především ve výrobním procesu a obdobné náměty.

### **4.1. Zlepšení úrovně zaměstnaneckého rázu**

Společnost využívá různé druhy prostředků, které cíleně podporují zaměstnaneckou produktivitu. Z velké části se jedná o záležitost finanční – např. prémie, firemní bonusy a benefity za práci, Zohledňuje se i loajalita k firmě, či věrnost. Neméně důležité je zohlednění vytiženosti jednotlivých pracovníků, především v provozu. Při jednosměnném provozu je důležité rovnoměrné rozložení práce na zaměstnance v rámci celé směny. Klíčoví kmenoví

zaměstnanci jsou navíc tzv. „zdvojování“ Dochází zde ke zdvojení funkcí v provozu, tudíž v případě nenadále absence lze na dané místo zařadit okamžitou náhradu a tím minimalizovat ztráty v období dané absence.

Mezi nejdůležitější nové prostředky k podpoře produktivity pak můžeme navrhnout tyto:

- **Vybudování komunikačního kanálu řadový zaměstnanec – vedení**

Jedná se spíše o zavedení systému a řádu do této oblasti tak, aby se každý mohl vyjadřovat ke firemní problematice. To lze řešit řadou způsobů jako např. knihou přání a stížností, podáním návrhu nebo hlášení. Velice užitečné s ohledem na zaměstnance by však bylo zavedení motivačních pohovorů zaměstnance s vedoucím, jakožto místo pro sdělení jejich představ, nápadů, či návrhů ke zlepšení v rámci chodu firmy a specificky na svém vlastním pracovišti. O tomto pohovoru nadřízený vyhotoví zápis, který případně prezentuje na poradě úzkého vedení dané pobočky společnosti, kde návrh či doporučení prodiskutují, nakolik je pro firmu efektivní a hodnotné. Je ale nutné zabývat se skutečně všemi navrženými změnami tak, aby byl v zaměstnanci vyvolán pocit užitečnosti a seberealizace v rámci pracovního chodu společnosti. Je tedy namístě zajistit efektivní zpětnou vazbu.

- **Porady klíčového týmu zaměstnanců**

Zavedení pravidelných schůzek vedoucího kolektivu společnosti nabídne mnoho pozitivního pro lepší udržení produktivity práce. Porady by se měl účastnit každý představitel dané oblasti či sféry, která přispívá k nastolení jasného přehledu silných a slabých oblastí v dané časové periodě (cyklu). Jedná se tedy o ředitele, zástupce provozu (mistr), obchodního ředitele, finanční úsek apod. Zohlednit v rámci porady se musí jak nové náměty a doporučení, tak kontrola již zavedených, zda se osvědčily v praxi a je-li nutná dodatečná změna, či od návrhu zcela upustit.. Určitě se zde objeví i možné změny a náměty z oblasti produktivity zaměstnanců.

- **Agenturní pracovníci**

Závažnou problematiku pro produktivitu práce tvoří zaměstnávání lidí na sezónní a jinou výpomoc. V rámci jednotlivých měsíců mohou místy tvořit až polovinu všech pracovníků v provozu směny. S ohledem na tuto skutečnost se tak nabízí otázka, kterým směrem se uchýlit. Agenturní zaměstnanec dočasně působící ve firmě možná nestojí takové náklady jako zaměstnanec stálý, ale svou neodborností může způsobit závažné prostoje, zhoršit jakost finálních výrobků a navíc vyžaduje větší dozor zkušenějšího, průvodní zaškolování a nevykazuje až takové zaujetí pro firemní rozvoj. Je tedy nutné hlouběji analyzovat přínos a

výhody obou skupin – stálého zaměstnance a brigádníka. Dočasným a rychlým řešením je vytvoření určité sorty lidí, kteří mohou být najímání během kalendářního roku v častějších intervalech a tím budou své práci alespoň z části rozumět a průvodní vliv na výkonnost práce tak nebude tak dominantní.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Úzce souvisí s poměry pracovníků ve firmě. Do stálých kmenových zaměstnanců je vhodné investovat finanční prostředky do jejich kariérové vzdělanosti. Vzdělávání by mělo navíc být součástí všech stupňů řízení této společnosti. Pro řadové zaměstnance především i školení a kurzy mimo nutný rámec, který nařizuje legislativa ČR, pro vedení společnosti především odborné stáže, meetingy, konference. Opodstatněné je dále zařazení německého jazyka jako jednoho z hlavních komunikačních jazyků (Připomínám, že firma má německého majitele). Nadále tedy pokračovat v intenzivní výuce tohoto jazyka pro lepší komunikaci jednak i se zahraniční klientelou, ale také především ke komunikaci s německy hovořícím top managementem konsorcia, do kterého je společnost začleněna.

- **Externí spolupracovníci**

Z organizačního schéma vyplývá, že díky krácení finančních prostředků jsou otázky bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a technologie řešeny formou externích pracovníků. Hlavní nevýhodou takového systému je především nezaujetí pro danou oblast, protože tito externisté spolupracují i s jinými firmami, které mají a řeší úplně jiné typy problematik, než právě žárové zinkování a jeho vlivy. Odpadové hospodářství, bezpečnost i ochranu životního prostředí by tak mohl zajišťovat pracovník pro všechny zinkovny tohoto konsorcia v ČR (dislokace zinkoven toto umožňuje) a tím zajistit, že pracovník bude znalostně vybaven pro práci v tomto konkrétním odvětví. Tím se opět projeví vliv na zajištění stabilní produktivity – lepší úroveň bezpečnosti, menší prostoje včasným vyhledáním potenciálních pracovních rizik.

Rovněž chybí specialista na detailní potřeby technologie zinkování, který může být poradcem v náročných zakázkách, popř. i školitelem řadových zaměstnanců pro danou technologii. Tato funkce může být přidružena k hlavní pracovní náplni někoho z českého top managementu společnosti. Takovýto pracovník určitě přispěje k zvyšování produktivity práce zaměstnanců, může navrhopvat a upravovat nejlepší dostupné technologie zinkování a udržovat krok v otázkách norem, certifikace výrobků a národních legislativních změn v dané problematice zinkování. Své znalosti a zkušenosti může navíc aplikovat při různých

odborných debatách při národních i mezinárodních konferencích žárového zinkování a získávat pro svou společnost dominantní převahu na trhu, tak aby mohla udávat směr v tomto odvětví.

Cílem tedy je, aby se součástí zvyšování produktivity práce byla i bezpečnost a kvalita produktů během pracovního života každého z pracovníků.

- **Národní asociace zinkoven**

Národní asociace zinkoven mapují už mnoho let vývoj trhu v tomto odvětví a to jednak v konkrétní zemi ale i celé Evropě. Asociace v ČR zaznamenává důležité poznatky z oblasti oboru a vyhodnocuje je. Poskytuje také základní podporu v otázkách technologie a norem. Na základě těchto skutečností je nutné zvážit, zda není výhodné být opět součástí této asociace. Určitě by tyto analýzy trhu a podpora přispěla k snadnějšímu udržení stabilní produktivity celého konsorcia. Konsorcium z něj vystoupilo z ekonomických důvodů právě ve finančně kritickém roce 2009. Jednotliví členové totiž musí platit roční poplatek za členství.

#### **4.2. Zlepšení úrovně technického rázu**

Se snahou o zvyšování anebo udržování vysoké produktivity práce zaměstnanců souvisí i technické vybavení pracoviště, především tedy provozní části. Administrativní část a zázemí zaměstnanců jsou v přijatelném stavu. Provozní část (hala) je díky klimatickým a pracovním podmínkám jednoznačně nejnужnější částí pro pravidelnou údržbu. V několika posledních letech se do provozu technologie investovali nutné prostředky pro zabezpečení bezproblémového chodu. Přesnější investice již byly zmíněny v předešlých kapitolách. Do budoucna, a to i s ohledem na stále se zpřísnující požadavky na bezpečný a kvalitní provoz, je však na místě zajistit nutné finanční prostředky pro větší investice právě v této části.

Na 16. konferenci žárového zinkování, která se konala v Plzni, představila **firma Gimeco** nejnovější inovace procesu žárového zinkování. Tato italská společnost patří ke evropské špičce. Projektuje linky žárového zinkování včetně následné výroby, poskytuje analýzy provozu vedoucí až k finální instalaci zařízení. Má rovněž své technické oddělení, které se zabývá vývojem, inovacemi a výzkumem v oblasti žárového zinkování. Nejnověji nabízí zinkovnám inovace zastaralých technologií, zejména pak:



- **Biologické neutrální odmašťování**

Proces, při kterém jsou mastnoty před ponořením do zinkovací vany ponořeny do vany s bakteriemi, které mastnotu přemění na plynný oxid uhličitý. Odpadá tím těžká ruční práce několika zaměstnanců na vyčištění přijatých produktu určených k pozinkování, nevzniká odpad k likvidaci.

- **Regenerace kyseliny chlorovodíkové**

Ta se využívá v mořárně. Příměsí malého množství silnější kyseliny sírové (působí pouze jako činidlo) lze dosáhnout až 98 % návratnosti jinak použité kyseliny chlorovodíkové, která je po odčerpání z mořárny určená k odpadní likvidaci. Toto vylepšení tak ušetří nemalé prostředky na náklady (roční spotřeba kyseliny)

- **Legování hliníkem v žárovém zinkování**

Jedná se o složitý proces snižování koncentrací a poměrů v lázni zinkování. V postatě se však sníží spotřeba zinku (náklady) a zlepší jeho tekutost. To má vliv na produktivitu pracovníků tím, že zlepšuje a zrychluje práci u lázně, kdy je třeba odstraňovat kapky zinku na okrajích výrobků, ostré kapky apod. To vše je značně zredukováno.

Výše uvedený výčet je jen náznakem z řady možností, jak dnes moderní prvky ovlivňují provoz zinkovny. Nové investice žádají udržet krok s dobou i konkurencí. Vkrádá se však myšlenka ekonomické výhodnosti celého procesu inovace. Poměr vynaložených nákladů a návratnosti investic je hlavním klíčovým měřítkem celého takového budoucího projektu. Jeho technická realizace však přinese opětovné zkvalitnění výroby a usnadnění práce. To opět povede k zvyšování produktivity práce především zaměstnanců v provozu.

Obr. 4.2.1 *Moderní technologie firmy Gimeco*



Zdroj: <http://www.gimeco.it> [cit.2011-03-04]

## 5. Závěr

Moderní svět vyžaduje moderní řešení. Technologie žárového zinkování je oproti ostatním ochranám oceli ve výrazném náskoku. Ani to však nesvádí toto odvětví k poklidnému pozorování celé situace. Zinkování je však výrazně závislé na výrobě ocelových výrobků. V posledních letech vývoj v tomto odvětví nabídl řady možností inovací zastaralejších provozních linek a technologií. Klíčovým měřítkem také zůstává právě hodnocení produktivity práce, což se obzvláště v ekonomicky kritickém roce 2009 projevilo jako velice výhodné.

V teoretické části diplomové práce byly zohledněny především různá úskalí, které produktivitu práce provázejí. Mám namysli konkrétní překážky a faktory, které mají na hodnotu produktivity značný vliv. Také byla nastíněna celá problematika produktivity a její zařazení v rámci firemního cyklu a organizace. Obecná část se také věnovala metodikám výpočtů a možnosti měření produktivity práce zaměstnanců. Byl řešen i vztah produktivity k řízení výkonnosti firmy. Neméně důležitými aspekty jsou pak vlastní spokojenost zaměstnanců, jejich ambice a osobní postoje k práci. Všechny tyto poznatky ujednocené v teoretické části mohou být využity na další národní konferenci žárového zinkování. Toto téma produktivity práce zaměstnanců je dozajista velice vhodné, zvláště ve spojení s proděláním nedávné ekonomické krize v tomto odvětví. Podniky a jednotlivé zinkovny v ČR se musí s výpadkem a finanční ztrátou vyrovnat co možná nejrychleji a právě zvýšení produktivity práce je vhodným nástrojem k tomuto dosažení. Lze tak z práce čerpat a vyjmout obecné poznatky a principy o produktivitě. Ty následně mohou účastníci konference konkretizovat na své vlastní poměry a podmínky panující právě v jejich konkrétní zinkovně. Poznatky jsou vždy navíc dostupné v písemné podobě – vytištěním ve sborníku z konference a umístěním na internetové stránky národní asociace zinkoven.

Druhá část diplomové práce přenáší tyto obecné poznatky do praxe, tedy na konkrétní zinkovnu. V tomto případě byla vybraná ostravská pobočka zinkoven mezinárodního konsorcia Kopf Gruppe – Zinkovna Ostrava a.s. Ta byla nejdříve představena a poté dle metod z teoretické části byly provedeny výpočty produktivity práce za poslední čtyři roky, včetně tedy toho kritického 2009. Produktivita práce, resp. její výrazné zvyšování za dané období bylo hodnoceno velice kladně. Přesto následoval seznam hlavních možných změn a doporučení, kterým by byl nastolen systém pro udržení tohoto vynikajícího stavu (hodnoty) produktivity práce. Jelikož se při výpočtech pracovalo s výrazně citlivými firemními údaji,

jsou výsledky a konkrétní doporučení určeny výhradně pro již zmíněnou konkrétní zinkovnu, resp. její čelní představitele. Samotné konkretizování bylo také účelné pro verifikaci obecných předpokladů a poznatků popsaných v teoretické části práce.

Děkuji touto cestou představitelům konkrétní zinkovny i asociaci českých a slovenských zinkoven za vstřícnost a zájem, který projevili při psaní této práce. Jistě si obě tyto strany uvědomují nutnost spojení technického a ekonomického směru v tomto odvětví lidské činnosti. Mohou tím výrazně usnadnit práci svých řadových zaměstnanců, zlepšit firemní komunikaci a cíleně tím působit na neustále zlepšování a udržování produktivity práce při zachování ohledu na bezpečnost zaměstnanců i kvalitu svých produktů.

## Seznam použité literatury

Monografické publikace:

- [1] ALLEN, D. *Aby vše klapalo*. 1.vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2009. 300 s. ISBN 978-80-87270-00-4.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] BŘEZINOVÁ, O.; JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. 1.vyd. Ostrava: VŠB –TU OSTRAVA, 2005. 266 s. ISBN 80-7078- 771- 6.
- [5] DE LUCAS, Carlos Garcia. *Proceedings*. [s.l.] : Czech and Galvanizers Association, October 2010. Review of European Markets in 2009, s. 6.
- [6] KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking : Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [7] KLEČKA, J.; MATĚJKA, M. *Nové podnikové systémy*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2004. 143 s. ISBN 80-245-0702-1.
- [8] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [9] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- [12] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje :

- [13] AČSZ [online]. 2003 [cit. 2011-01-20]. Stanovy. Dostupné z WWW: <<http://www.acsz.cz>>.
- [14] CATRO [online]. 1991 [cit. 2011-02-24]. Překážky zvyšování produktivity. Dostupné z WWW: <<http://www.catro.cz/zvysovani-produktivity>>.

[15] *Logistika nejen pro studenty* [online]. 2007 [cit. 2011-02-24]. Faktory ovlivňující produktivitu práce. Dostupné z WWW: <<http://logistika.studentske.cz/2009/06/faktory-ovlivnujici-produktivitu.html>>.

[16] *Tydeník-sondy* [online]. 2002 [cit. 2011-02-24]. Prostoje. Dostupné z WWW: <<http://www.tydenik-sondy.cz/200234/2002340203.htm>>.

[17] VOSÁTKA, Jakub . *Fakulta životního prostředí* [online]. 2010 [cit. 2011-04-22]. Kapacitní propočty. Dostupné z WWW: <[fzp.ujep.cz/~vosatka/cviceni%25204.doc](http://fzp.ujep.cz/~vosatka/cviceni%25204.doc)>.

[18] *ZINKOVNA* [online]. 2004 [cit. 2011-02-12]. Žárové zinkování. Dostupné z WWW: <<http://www.zinkovna.cz/zaroveZinkovani.htm>>.

## **Seznam zkratk a symbolů**

AČSZ – Asociace českých a slovenských zinkoven

a.s. – Akciová společnost

ČR – Česká republika

EGGA – Evropská asociace zinkoven, European General Galvanizers Association

EU – Evropská unie, European Union

Fe - Zn slitina – Železo-zinková slitina

ISO 9001:2000 – Norma jakosti podle mezinárodní organizace pro normy, International Organization for Standardization

Pp – Produktivita práce

## **Seznam tabulek**

Tab. 3.1.1 Celková produkce v ČR za daný rok

Tab. 3.5.1 Přehled pracovních pozic zaměstnanců k 31.3. 2011

Tab. 3.7.1 Přehled produktivity práce za jednotlivé roky z obou variant výpočtů

Tab. 3.8.1 Úrazy za poslední čtyři roky

## Seznam grafů

Graf 3.7.1 *Přehled produktivity práce vyjádřený grafem*



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Lašská 6, Havířov - Město

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vývoj celkové produkce pozinkovaných výrobků v ČR (1997-2009)